



## **Administration de pilotage du Pacifique**

### **Rapport d'examen spécial — 2016**

---



**Bureau du vérificateur général du Canada**  
**Office of the Auditor General of Canada**

---

BVG

### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue et l'approche, les moyens et méthodes examinés et les sources des critères de l'examen spécial.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2016.

N° de catalogue FA3-103/2016F-PDF  
ISBN 978-0-660-04776-8





Le 22 mars 2016

Au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Administration de pilotage du Pacifique conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 28 juillet 2015. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par l'Administration de pilotage du Pacifique.

Nous serons heureux de répondre à vos questions ou commentaires concernant notre rapport lors de notre rencontre du 5 avril 2016.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de l'Administration de pilotage du Pacifique pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Terrance DeJong, CPA, CA  
vérificateur général adjoint

P.j.



# Table des matières

<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	<b>1</b>
Aucun défaut grave .....	1
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Information générale .....	3
Objet de l'audit .....	4
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>5</b>
Méthodes de gestion organisationnelles .....	5
L'Administration disposait de bonnes méthodes de gestion, mais des améliorations étaient nécessaires .....	5
Gestion des services de pilotage .....	16
L'Administration a bien géré les services de pilotage, mais des améliorations étaient nécessaires .....	16
<b>Conclusion</b>	<b>24</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>25</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>28</b>



# Opinion découlant de l'examen spécial

## Aucun défaut grave

---

### Notre opinion

Au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique

1. À mon avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage du Pacifique que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. L'Administration a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

---

### Constatations à l'appui de l'opinion

2. **Méthodes de gestion organisationnelles** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration disposait de bonnes méthodes de gestion dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la gestion des risques, des rapports sur le rendement et de la gestion des ressources humaines. Toutefois, des améliorations étaient nécessaires dans les quatre secteurs suivants :

- les processus utilisés par les membres du Conseil d'administration afin d'examiner et de confirmer leur indépendance dans l'exercice de leurs fonctions;
- la documentation des besoins en matière de ressources aux fins de la planification stratégique;
- l'évaluation des risques liés au modèle de prestation des services;
- la documentation des directives relatives à la rémunération des cadres supérieurs et du personnel administratif.

3. **Gestion des services de pilotage** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration disposait des éléments nécessaires à une bonne gestion des services de pilotage (gestion des pilotes et des activités de pilotage). Toutefois, des améliorations étaient nécessaires dans les trois secteurs suivants :

- les processus de planification des besoins en pilotes selon les besoins futurs en matière de services de pilotage;
- l'exhaustivité des évaluations du rendement des pilotes;
- la révision périodique de la zone de pilotage obligatoire qui relève de la compétence de l'Administration.

---

**Constatations,  
recommandations  
et réponses**

4. Le reste du présent rapport donne un aperçu de l'Administration et contient de l'information détaillée sur nos constatations et nos recommandations. L'Administration accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée de l'Administration suit chacune des recommandations du rapport.

---

**Obligations de  
l'Administration**

5. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l'Administration de pilotage du Pacifique est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés; que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente; et que ses activités sont menées avec efficacité.

6. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, l'Administration est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

---

**Responsabilité du Bureau  
du vérificateur général**

7. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'avril 2015 à novembre 2015, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de l'Administration que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave.

---

**Signature et date**

Pour le vérificateur général du Canada,



Terrance DeJong, CPA, CA  
Vérificateur général adjoint

Le 10 février 2016  
Ottawa, Canada

# Introduction

## Information générale

---

### Rôle et mandat

8. L'Administration de pilotage du Pacifique est une société d'État fondée en 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Elle est une société d'État figurant à l'annexe III de la partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

9. L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, dans un cadre axé sur la sécurité, l'efficacité et l'autonomie financière, un service de pilotage dans les régions qui relèvent de sa responsabilité. Aux termes de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration possède le monopole des services de pilotage dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique qui s'étendent à environ deux milles marins de chacune des pointes de terre majeures et le long du fleuve Fraser.

10. La *Loi sur le pilotage* confère à l'Administration le pouvoir d'établir des règlements, sous réserve de l'approbation du **gouverneur en conseil**. L'Administration est notamment chargée de ce qui suit :

- désigner les zones de pilotage obligatoire;
- déterminer les navires ou les catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
- établir les circonstances dans lesquelles une exemption de pilotage obligatoire peut être accordée;
- définir les qualifications que doivent posséder les pilotes et établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage pouvant être délivrés;
- fixer des tarifs de droit de pilotage équitables et raisonnables, et ce, à un niveau qui lui permet d'assurer le financement autonome de ses activités.

---

### Environnement commercial et opérationnel de la Société

11. À la fin de 2015, l'Administration comptait 59 employés à temps plein, dont 7 pilotes chargés de la navigation sur le fleuve Fraser, 11 répartiteurs, 26 employés responsables des bateaux-pilotes et 15 cadres et employés administratifs. L'Administration a signé des conventions collectives à long terme avec les trois syndicats. Environ 100 pilotes maritimes fournissent des services de pilotage côtier à l'Administration aux termes d'un contrat signé avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP), une société privée dont les pilotes sont actionnaires.

---

**Gouverneur en conseil** — Le gouverneur général, sur recommandation du Conseil privé, agit à titre d'organe exécutif officiel pouvant conférer un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

12. Les services de pilotage de l'Administration visent les navires de plus de 350 tonneaux de jauge brute et les embarcations de plaisance de plus de 500 tonneaux de jauge brute qui naviguent dans les zones de pilotage obligatoire. Les navires qui traversent ces zones doivent être sous la conduite d'un pilote désigné par l'Administration. En 2015, l'Administration a mené à bien plus de 11 780 affectations de pilotage côtier et 1 080 affectations de pilotage sur le fleuve Fraser. L'Administration n'a signalé qu'un seul incident et celui-ci a été classé dans la catégorie à faible incidence.

13. L'Administration envoie des pilotes sur les navires en utilisant des bateaux-pilotes et leurs équipages. En 2015, elle a commencé à transporter les pilotes par hélicoptère dans certaines zones.

14. Il incombe à l'Administration de former les apprentis pilotes et ses pilotes. Celle-ci a consacré près de 1,6 million de dollars à cette formation en 2015. L'Administration est aussi chargée de délivrer les brevets et les certificats de pilotage.

15. Depuis 1972, la British Columbia Coast Pilots Ltd. fournit des pilotes à l'Administration aux termes d'un contrat. L'Administration facture ses services de pilotage aux transporteurs maritimes en fixant des tarifs qui sont approuvés par le gouverneur en conseil après la tenue de consultations. Bien que les tarifs doivent être équitables et raisonnables, ils doivent aussi permettre à l'Administration d'assurer le financement autonome de ses activités. Les revenus et les charges annuels de l'Administration varient d'une année à l'autre. En 2015, ses revenus se sont élevés à environ 73 millions de dollars (74,7 millions de dollars en 2014) et ses charges à 77,4 millions de dollars (78,2 millions de dollars en 2014). L'Administration avait prévu enregistrer des pertes en vue de réduire son excédent.

## Objet de l'audit

16. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage du Pacifique que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité.

17. En nous appuyant sur notre évaluation des risques liés aux méthodes de gestion organisationnelles, nous avons retenu les moyens et méthodes dans les secteurs suivants aux fins de l'examen :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, la gestion des risques et les rapports sur le rendement;
- la gestion des ressources humaines.

18. En nous appuyant sur notre évaluation des risques liés à la gestion des services de pilotage, nous avons retenu les moyens et méthodes dans les secteurs suivants aux fins de l'examen :

- la gestion des pilotes;
- la gestion des activités de pilotage.

19. La section **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 25 à 27), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, l'approche, les moyens et les méthodes examinés, et les sources des critères de l'examen spécial.

## Constatations, recommandations et réponses

### Méthodes de gestion organisationnelles

#### L'Administration disposait de bonnes méthodes de gestion, mais des améliorations étaient nécessaires

---

##### Constatation générale →

20. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration disposait de bonnes méthodes de gestion dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la gestion des risques, des rapports sur le rendement et de la gestion des ressources humaines. Toutefois, des améliorations étaient nécessaires dans les quatre secteurs suivants :

- les processus utilisés par les membres du Conseil d'administration afin d'examiner et de confirmer leur indépendance dans l'exercice de leurs fonctions;
- la documentation des besoins en matière de ressources aux fins de la planification stratégique;
- l'évaluation des risques liés au modèle de prestation des services;
- la documentation des directives relatives à la rémunération des cadres supérieurs et du personnel administratif.

21. Cette constatation est importante parce que les méthodes de gestion organisationnelles contribuent à assurer que l'Administration peut s'acquitter de son mandat et satisfaire aux exigences applicables contenues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Des améliorations doivent cependant être apportées dans le premier secteur pour favoriser la conformité aux dispositions sur les conflits d'intérêts de la LGFP et de la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Des améliorations sont aussi nécessaires dans les trois autres secteurs afin de favoriser l'affectation des ressources de l'Administration aux questions stratégiques prioritaires et de promouvoir la transparence et la reddition de comptes.

22. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :
- la gouvernance de la Société;
  - la planification stratégique, la gestion des risques et les rapports sur le rendement;
  - la gestion des ressources humaines.

---

## Contexte

23. Le Conseil d'administration de la Société compte sept membres : un président, deux pilotes actifs représentant la British Columbia Coast Pilots Ltd. (le fournisseur de services de l'Administration), deux représentants de l'industrie du transport maritime (les clients de l'Administration) et deux représentants de l'intérêt public. Le Conseil d'administration peut compter sur l'appui d'un Comité d'audit, d'un Comité de la gouvernance et des nominations et d'un Comité des ressources humaines et de la rémunération. Les représentants des pilotes ne siègent pas au Comité d'audit. Il y a quatre autres comités opérationnels, présidés par un membre du Conseil, dont les travaux sont axés sur la formation des pilotes, la sécurité des opérations, la gestion des risques et la sécurité des **postes d'embarquement**.

24. La planification stratégique et la gestion des risques sont essentielles pour permettre à l'Administration de définir ses objectifs à long et à court terme et d'allouer les ressources nécessaires à leur atteinte. L'Administration doit surmonter des difficultés stratégiques qui pourraient la forcer à apporter des changements majeurs à son modèle d'affaires actuel, notamment :

- évaluer le recours à des hélicoptères pour procéder au transbordement des pilotes maritime et mettre cette solution en œuvre;
- évaluer et prévoir la demande à long terme en matière de services de pilotage et y répondre;
- préserver l'autonomie financière de l'organisation.

25. La planification stratégique de l'Administration comprend aussi l'évaluation et l'adaptation de son orientation en fonction des risques et des difficultés auxquels elle est confrontée dans un contexte stratégique qui évolue. La gestion des risques est vitale pour permettre à l'Administration de déterminer comment elle peut offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces. Elle joue aussi un rôle primordial en permettant à l'Administration d'affecter ses ressources de manière à atténuer les risques prioritaires. Les rapports sur le rendement permettent à l'Administration de démontrer dans quelle mesure elle offre des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces.

---

**Poste d'embarquement** — Point de rencontre désigné au large des côtes de la Colombie-Britannique où les pilotes sont transférés d'un bateau-pilote à un navire ayant besoin de services de pilotage ou vice versa.

## Recommandations

26. Nos recommandations relativement aux secteurs examinés sont présentées aux paragraphes 30, 34, 37 et 41.

## Analyse pour appuyer la constatation

27. **La gouvernance de la Société** — Nous avons constaté que l'Administration disposait des éléments nécessaires à une bonne gouvernance. Nous avons toutefois relevé des faiblesses ayant trait à l'indépendance du Conseil aux termes d'un code de conduite et de lignes directrices sur les conflits d'intérêts (voir la pièce 1).

### Pièce 1 La gouvernance de la Société

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Évaluation du rendement du Conseil d'administration	L'Administration dispose de méthodes pour évaluer le rendement du Conseil, de ses comités et de ses administrateurs.	Le Conseil a évalué régulièrement son rendement ainsi que celui de son Comité d'audit et de ses directeurs.  Il a utilisé un mécanisme transparent pour communiquer les résultats de ces évaluations au sein du Conseil.	
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil fonctionne de façon indépendante de la direction; les administrateurs respectent un code de conduite ainsi que des lignes directrices sur les conflits d'intérêts; et des mécanismes sont en place pour garantir l'indépendance des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions.	Le Conseil a fonctionné de façon indépendante de la direction dans sa prise de décisions en tenant régulièrement des séances à huis clos, sans les membres de la direction.  Les administrateurs ont été informés de leurs obligations aux termes de la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i> .  <b>Faiblesses</b>  Il n'existait pas de code de conduite précis à l'intention des administrateurs.  Le Conseil ne disposait pas d'une approche uniforme pour la divulgation des conflits d'intérêts potentiels.	
Structure du Conseil d'administration	Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les obligations de rendre compte de toutes les parties au sein du cadre de gouvernance ont été définis et mis en œuvre.	Les rôles et responsabilités du Conseil et de ses comités ont été clairement définis et compris.  La structure du Conseil (et de ses quatre comités opérationnels) reflétait la nature et la complexité des activités et des responsabilités de l'Administration.	
<b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

## Pièce 1 La gouvernance de la Société (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Communications	Le Conseil communique efficacement avec les partenaires et les parties prenantes externes, le ministre de tutelle et le public dans l'exécution de son mandat.	Le Conseil est resté en communication constante avec le ministre de tutelle, les transporteurs maritimes, le gouvernement, le public et les autres parties prenantes.  Le Conseil a approfondi sa relation de travail et de collaboration avec la British Columbia Coast Pilots Ltd.	
Surveillance exercée par le Conseil d'administration et prise de décisions	Le Conseil d'administration dispose de l'information nécessaire pour interpréter le mandat législatif et d'intérêt public conféré à l'Administration, pour donner à la direction une orientation stratégique et pour surveiller les activités et la reddition de comptes de l'Administration.	Le Conseil a défini une orientation stratégique et s'est assuré que celle-ci était conforme au mandat de l'Administration et à sa loi habilitante.  Les objectifs de rendement du premier dirigeant concordaient avec les objectifs stratégiques de l'Administration. Le rendement de celui-ci a été évalué tous les ans en fonction de ces objectifs.  Le Conseil a reçu en temps voulu l'information dont il avait besoin pour prendre des décisions stratégiques importantes.  Les membres du Conseil ont remis en cause l'information fournie par la direction dans le cadre du processus de prise de décisions.	
Audit interne	La fonction d'audit interne, par l'intermédiaire du Comité d'audit, fournit des avis indépendants et objectifs sur les risques et les contrôles internes qui aident le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance.	La fonction d'audit interne, par l'intermédiaire du Comité d'audit, a fourni des avis indépendants et objectifs sur les risques et les contrôles internes, ce qui a aidé le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance.	
<p><b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

**28. Faiblesses : Indépendance du Conseil d'administration —**

L'Administration a élaboré un code de conduite à l'intention des employés qui précise les situations et les relations susceptibles de donner lieu à des conflits d'intérêts. Le Conseil d'administration a cependant décidé que les administrateurs n'appliqueraient pas ce code afin de favoriser la conformité aux dispositions de la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Pendant la période visée par l'audit, les administrateurs n'étaient pas assujettis à un protocole les obligeant à divulguer à intervalles réguliers les conflits d'intérêts, au moyen par exemple d'une déclaration annuelle ou d'un point permanent inscrit à l'ordre du jour des réunions du Conseil. Toutefois, les administrateurs avaient inscrit la divulgation des conflits d'intérêts comme point permanent à l'ordre du jour de leurs réunions, et ce, jusqu'en avril 2014.

29. Ces faiblesses sont importantes parce que, conformément à une tradition de longue date, le ministre des Transports nomme au Conseil d'administration des pilotes qui sont employés par le fournisseur de services de l'Administration (la British Columbia Coast Pilots Ltd. [BCCP]) et des représentants de l'industrie du transport maritime, qui est le client de l'Administration. Il y a donc un risque, surtout pour ces administrateurs, de conflits d'intérêts réels, potentiels ou perçus vu qu'ils surveillent les modifications apportées aux règlements, les négociations collectives, les changements dans les contrats avec la BCCP et les demandes de modification tarifaire. Il importe que le Conseil mette en œuvre des moyens et des méthodes pour atténuer le risque de non-conformité aux dispositions définies dans la *Loi sur les conflits d'intérêts* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

30. **Recommandation** — Le Conseil d'administration devrait renforcer ses règles en matière d'indépendance en instaurant des processus de gestion des conflits d'intérêts et en améliorant la documentation de ces processus. Pour s'assurer que chacun des administrateurs se conforme en permanence aux exigences applicables, le Conseil devrait adopter des processus officiels qui préciseraient les situations et les relations susceptibles de susciter des conflits d'intérêts réels, potentiels ou perçus.

**Réponse de l'Administration** — *Recommandation acceptée. Les membres du Conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique sont informés de cette exigence lors de la séance d'orientation qui précède leur entrée en fonction.*

*L'Administration a commencé à instaurer des processus et des procédures à l'intention des administrateurs — qui seront consignés par écrit — pour gérer les conflits d'intérêts, à compter de la première réunion du Conseil d'administration et de celle du Comité d'audit en 2016. Le processus d'orientation des nouveaux administrateurs sera également revu pour veiller à mettre l'accent sur la responsabilité fiduciaire des membres du Conseil et la nécessité de se conformer à la Loi sur les conflits d'intérêts.*

31. **La planification stratégique, la gestion des risques et les rapports sur le rendement** — Nous avons constaté que l'Administration disposait de moyens et de méthodes efficaces dans les secteurs de la planification stratégique, de la gestion des risques et des rapports sur le rendement. Toutefois, nous avons relevé une faiblesse dans les processus de planification stratégique et opérationnelle, plus précisément dans l'estimation des ressources nécessaires, et une autre faiblesse quant à l'exhaustivité de l'identification des risques liés au modèle contractuel pour la prestation de services de pilotage (voir la pièce 2).

## Pièce 2 La planification stratégique, la gestion des risques et les rapports sur le rendement

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Processus de planification stratégique et opérationnelle, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établissement des tarifs;</li> <li>• mise à jour des zones de pilotage obligatoire;</li> <li>• établissement de l'emplacement des postes d'embarquement;</li> <li>• contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd.</li> </ul>	<p>Le processus de planification stratégique tient compte de l'environnement interne et externe, des forces et des faiblesses de l'organisation et des risques identifiés.</p> <p>L'orientation stratégique est clairement définie et communiquée; elle concorde avec les priorités du gouvernement et le mandat de l'Administration.</p> <p>Les plans opérationnels cadrent avec l'orientation stratégique de l'Administration et renferment des renseignements suffisants et appropriés pour encadrer les mesures prises par la direction.</p>	<p>L'Administration a analysé l'environnement interne et externe et elle a utilisé les risques recensés lors de sa planification.</p> <p>L'orientation stratégique concordait avec le mandat de l'Administration et sa loi habilitante et avec l'orientation adoptée par le gouvernement.</p> <p>Un processus de reddition de comptes a été mis en place pour contrôler la mise en œuvre du plan stratégique.</p> <p>L'Administration disposait de processus pour établir des tarifs lui permettant d'assurer son autonomie financière. Elle avait aussi des moyens et des méthodes lui permettant de déterminer l'emplacement des postes d'embarquement et de gérer les contrats avec son fournisseur de services.</p> <p>L'Administration a harmonisé ses plans opérationnels à son orientation stratégique et elle a communiqué les plans aux employés et aux parties prenantes.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Même si des analyses détaillées des projets ont été réalisées, le plan d'action stratégique de la direction ne précisait pas les ressources, notamment financières, nécessaires pour appuyer les priorités stratégiques de l'Administration.</p>	

## Pièce 2 La planification stratégique, la gestion des risques et les rapports sur le rendement (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Identification, évaluation et atténuation des risques et rapports à cet égard</p>	<p>L'Administration recense les risques potentiels qui doivent être gérés si elle veut atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.</p> <p>L'Administration définit des mesures en réponse aux risques auxquels elle est exposée.</p> <p>La haute direction de l'Administration et le Conseil d'administration reçoivent de l'information appropriée pour assurer la gestion ou le suivi des risques, et actualiser les stratégies d'atténuation des risques.</p>	<p>L'Administration a recensé les principaux risques auxquels elle est exposée et les mesures d'atténuation connexes qui lui permettraient d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.</p> <p>L'Administration a classé les risques par ordre de priorité et les a évalués en fonction de leur incidence possible et de leur probabilité de réalisation.</p> <p>L'Administration a nommé au sein de son personnel des responsables de la mise en œuvre des moyens et méthodes requis pour atténuer les risques.</p> <p>Le Conseil d'administration, le Comité de gestion des risques organisationnels et la direction ont surveillé en bonne et due forme les risques et présenté des rapports officiels à ce sujet.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>L'Administration a certes identifié certains risques précis liés à la gestion de la prestation des services de pilotage par la British Columbia Coast Pilots Ltd., mais elle n'a toutefois pas évalué ni documenté tous les risques inhérents à ce modèle contractuel de prestation de services.</p>	
<p><b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

## Pièce 2 La planification stratégique, la gestion des risques et les rapports sur le rendement (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Évaluation du rendement et rapports sur le rendement	<p>L'Administration recueille des données sur les indicateurs de rendement pour mesurer ses résultats par rapport aux objectifs qui sont définis dans ses plans stratégiques et opérationnels.</p> <p>Les rapports sur le rendement présentent l'information clé sur le rendement à la direction de l'Administration, au Conseil d'administration et au public.</p> <p>La direction utilise l'information sur le rendement pour recenser et régler les lacunes en matière de rendement.</p>	<p>L'Administration a recueilli des données, conformément à ses objectifs stratégiques.</p> <p>L'Administration a présenté l'information sur le rendement à la direction, au Conseil d'administration et au public.</p> <p>La direction disposait de renseignements détaillés sur le rendement lié à la sécurité et elle a utilisé ces renseignements dans sa prise de décisions.</p>	
<p><b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

32. **Faiblesse : Processus de planification stratégique et opérationnelle** — L'Administration a défini des priorités stratégiques ainsi que des mesures pour appuyer leur réalisation. Dans le plan d'action de la direction, l'Administration a fait état des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces mesures et indiqué les responsabilités et les calendriers connexes. Le plan d'action ne précisait toutefois pas les ressources financières et humaines nécessaires, ni le niveau probable d'effort à déployer pour chacune des mesures. Nous avons cependant remarqué que des analyses détaillées avaient été réalisées pour certains projets.

33. Cette faiblesse est importante parce qu'une évaluation réaliste des ressources nécessaires et disponibles, conjuguée à une estimation fiable des coûts connexes, permet à une organisation de définir et de réaliser ses priorités stratégiques.

34. **Recommandation** — L'Administration de pilotage du Pacifique devrait estimer les ressources dont elle a besoin pour mettre en œuvre les mesures à l'appui de ses priorités stratégiques et présenter ces estimations dans ses rapports de la direction et les rapports au Conseil.

**Réponse de l'Administration** — *Recommandation acceptée.*

*L'Administration de pilotage du Pacifique dispose de processus pour allouer des ressources à ses initiatives stratégiques. Nous reconnaissons toutefois qu'il serait utile d'ajouter des colonnes dans le plan d'action de la direction pour indiquer les ressources financières et humaines nécessaires et le niveau d'effort requis.*

*Le plan d'action de la direction de 2016 et tous les plans subséquents seront modifiés pour y ajouter les champs suivants :*

- *temps de travail estimatif du personnel, en semaines;*
- *coûts financiers estimatifs et s'il s'agit d'une dépense en immobilisations ou d'une dépense de fonctionnement;*
- *tous les coûts liés à des tierces parties et à la collaboration d'experts en la matière, comme des experts-conseils ou des services spécialisés.*

35. **Faiblesse : Identification, évaluation et atténuation des risques et rapports à cet égard** — L'Administration a signé un contrat de prestation de services avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) pour tous les services de pilotage côtier. Ce contrat est en vigueur depuis 1972, conformément à la *Loi sur le pilotage*. En 2015, les pilotes de la BCCP ont réalisé plus de 90 % des missions de pilotage et l'Administration a versé près de 51 millions de dollars à cette entreprise. La BCCP fournit des services de pilotage à l'Administration aux termes de son contrat de prestation de services et d'autres lettres d'accord. Nous avons constaté que l'Administration avait évalué quelques risques propres à ses relations de travail avec la BCCP, comme l'incidence financière du volume d'affectations confiées à la société et les procédures pour former les pilotes. Cependant, l'Administration n'avait pas procédé à une évaluation complète et documentée des risques inhérents à son modèle contractuel de prestation des services.

36. Cette faiblesse est importante parce que l'Administration compte presque entièrement sur un seul contrat avec son fournisseur de services pour offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces. Ce contrat pourrait donc créer des risques opérationnels et financiers pour lesquels l'Administration n'a pas défini de mesures d'atténuation appropriées. De plus, une évaluation du modèle de prestation de services pourrait être utile à l'Administration alors qu'elle s'apprête à négocier un contrat en 2016.

37. **Recommandation** — L'Administration de pilotage du Pacifique devrait recenser, évaluer et atténuer tous les risques qui pèsent sur la réalisation de son mandat, qui est d'offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces, aux termes du contrat avec son fournisseur de services.

**Réponse de l'Administration** — *Recommandation acceptée.*  
 L'Administration de pilotage du Pacifique possède déjà un processus efficace de gestion des risques d'entreprise. Dans le cadre de l'examen en continu des risques qui pèsent sur l'Administration, nous nous engageons à ajouter le risque ci-après à notre registre des risques lors de la réunion d'avril 2016 du Comité de gestion des risques organisationnels :

- Un examen approfondi sera réalisé en 2016 pour recenser, évaluer et atténuer (si possible) tous les risques associés au contrat avec un fournisseur unique, notamment l'incidence sur les ressources humaines, sur les finances et sur les relations de travail.

38. **La gestion des ressources humaines** — Nous avons constaté que l'Administration disposait de moyens et de méthodes efficaces pour gérer son personnel. Toutefois, nous avons relevé une faiblesse dans la gestion du rendement et de la rémunération en ce qui concerne les lignes directrices sur la rémunération (voir la pièce 3).

### Pièce 3 La gestion des ressources humaines

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique et de planification des ressources humaines	L'Administration met en œuvre une stratégie de planification des ressources humaines afin d'évaluer et de combler les besoins en matière de personnel en vue d'atteindre ses objectifs généraux.	L'Administration disposait d'un processus de planification des ressources humaines, qui comprenait notamment des outils pour évaluer l'ensemble de ses besoins futurs en matière de ressources humaines pour ce qui est des cadres et des employés.	
Planification de la relève	L'Administration procède à la planification de la relève pour les postes clés afin de garantir l'atteinte de ses objectifs généraux.	Des stratégies de planification de la relève ont été instaurées pour le poste de premier dirigeant.	
Gestion du rendement et de la rémunération	Le rendement des employés est évalué par rapport à des objectifs qui cadrent avec les objectifs généraux de l'Administration, de sorte qu'un bon rendement est reconnu et que des mesures correctives sont prises en cas de rendement médiocre.  L'Administration dispose d'une politique relative à la rémunération qui contribue à attirer, à maintenir en poste et à récompenser les employés (ceux de la British Columbia Coast Pilots Ltd. et ceux de l'Administration) dont elle a besoin pour réaliser son mandat.	L'Administration avait une politique de rémunération en place pour la direction et elle a utilisé des études comparatives pour établir la structure salariale des cadres.  Des renseignements sur la rémunération des cadres ont été communiqués au Conseil d'administration.  Les évaluations du rendement des cadres et des employés ont été dûment documentées.	

### Pièce 3 La gestion des ressources humaines (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion du rendement et de la rémunération (suite)		<p><b>Faiblesse</b></p> <p>L'Administration ne disposait pas de lignes directrices expliquant comment les résultats des évaluations annuelles de rendement déterminent les salaires et la rémunération au rendement pouvant être accordés aux gestionnaires et au personnel administratif.</p>	
<p><b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

#### 39. **Faiblesse : Gestion du rendement et de la rémunération** —

L'Administration disposait d'une politique sur la gestion du rendement qui indiquait les structures salariales définies en fonction d'études comparatives. Elle a procédé à des évaluations annuelles du rendement des gestionnaires et du personnel administratif, documenté ces évaluations et établi des cotes de rendement pour chaque gestionnaire. L'Administration n'avait toutefois pas de lignes directrices claires expliquant le lien entre une cote de rendement donnée obtenue par un employé et l'augmentation salariale ou la rémunération au rendement à laquelle cet employé aurait droit.

40. Cette faiblesse est importante parce qu'une bonne pratique de gestion pour une organisation est de faire preuve de transparence avec ses employés en indiquant comment les résultats des évaluations annuelles du rendement influent sur les salaires et la rémunération au rendement. Des processus documentés à cet égard permettraient à l'organisation d'assurer l'objectivité et la transparence de ses méthodes de rémunération.

41. **Recommandation** — L'Administration de pilotage du Pacifique devrait instaurer des lignes directrices expliquant comment les résultats des évaluations annuelles de rendement déterminent les augmentations salariales annuelles et la rémunération au rendement pouvant être accordées aux gestionnaires et au personnel administratif.

**Réponse de l'Administration** — *Recommandation acceptée.*

*L'Administration du pilotage du Pacifique établira un document qui indiquera clairement les augmentations salariales ou la rémunération au rendement qui se rattache aux cotes obtenues lors des évaluations annuelles du rendement. Elle définira ensuite les liens entre les évaluations annuelles du rendement et cette échelle d'évaluation de rendement.*

*L'ébauche de ce document sera approuvée par le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration au plus tard en août 2016, puis le document sera mis en œuvre en vue des évaluations annuelles du rendement de septembre 2016.*

## Gestion des services de pilotage

### L'Administration a bien géré les services de pilotage, mais des améliorations étaient nécessaires

---

#### Constatation générale →

42. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration disposait des éléments nécessaires à une bonne gestion des services de pilotage (gestion des pilotes et des activités de pilotage). Toutefois, des améliorations étaient nécessaires dans les trois secteurs suivants :

- les processus de planification des besoins en pilotes selon les besoins futurs en matière de services de pilotage;
- l'exhaustivité des évaluations du rendement des pilotes;
- la révision périodique de la zone de pilotage obligatoire qui relève de la compétence de l'Administration.

43. Cette constatation est importante parce que l'Administration se doit de remplir le mandat qui lui a été confié, mais son succès est subordonné en grande partie au contrat signé avec un fournisseur de services, la British Columbia Coast Pilots Ltd., avec lequel elle doit collaborer. L'Administration a la responsabilité de s'assurer qu'elle dispose des bons processus pour offrir des services de pilotage, à un coût raisonnable, par des pilotes qualifiés. En 1999, Transports Canada a souscrit à la recommandation que l'Office des transports du Canada a formulée dans son rapport sur les questions de pilotage demeurées en suspens. L'Office a recommandé que les zones de pilotage obligatoire soient soumises à un examen périodique. Il incombe donc à l'Administration de s'assurer qu'elle répond à cette exigence. Des améliorations dans ces secteurs aideraient l'Administration à s'acquitter de son mandat et à satisfaire aux exigences connexes.

44. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion des pilotes;
- la gestion des activités de pilotage.

---

**Contexte**

45. L'Administration est liée par contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) pour la prestation des services de pilotage dans les zones côtières. Ce contrat viendra à échéance en 2016. Aux termes de la *Loi sur le pilotage*, la BCCP doit fournir des pilotes à l'Administration, sur demande, en vue de remplir des affectations de pilotage. Le contrat actuel avec la BCCP contient des clauses sur la négociation des modalités d'un nouveau contrat. Les négociations peuvent faire l'objet d'une médiation ou d'un arbitrage en cas de différend.

46. L'Administration conçoit et dispense la formation destinée aux pilotes brevetés et aux apprentis pilotes. Les règles qui régissent la formation sont décrites dans le *Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique* et documentées dans le programme d'assurance de la qualité pour les pilotes de l'Administration. La formation est un long processus qui comporte plusieurs étapes. La période d'apprentissage dure généralement de neuf à dix mois. L'apprenti pilote reçoit ensuite son brevet. Un pilote n'est plus soumis à aucune restriction six ans après avoir obtenu son brevet. Il peut alors fournir des services de pilotage sur des navires de toutes les tailles. Le Comité de formation en pilotage et d'examen de l'Administration est habilité à mener les examens des pilotes. Il examine aussi la formation continue des apprentis pilotes et des pilotes actifs.

47. L'Administration transporte les pilotes jusqu'aux navires qu'ils doivent piloter et les ramène. À cette fin, elle gère un petit réseau de postes d'embarquement (points de rencontre au large des côtes). L'Administration possède quelques bateaux-pilotes et emploie leurs équipages. D'autres bateaux-pilotes lui sont aussi fournis aux termes d'un contrat. L'Administration gère les processus de répartition des pilotes et les affectations de ceux-ci. Elle paye également les frais de déplacement et de logement de tous les pilotes.

---

**Recommandations**

48. Nos recommandations relativement aux secteurs examinés sont présentées aux paragraphes 52, 55 et 59.

**Analyse pour appuyer la constatation**

49. **La gestion des pilotes** — Nous avons constaté que l'Administration disposait des moyens et des méthodes nécessaires à une bonne gestion des pilotes. Nous avons cependant relevé une faiblesse dans la planification des besoins en pilotes en fonction des besoins futurs en matière de services de pilotage. Nous avons aussi constaté qu'il y avait des faiblesses dans les processus d'évaluation du rendement des pilotes (voir la pièce 4).

**Pièce 4 La gestion des pilotes**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification des besoins en pilotes	L'Administration met en œuvre une stratégie de planification des ressources humaines afin d'évaluer et de combler les besoins en matière de personnel en vue d'atteindre ses objectifs généraux.	<p><b>Faiblesse</b></p> <p>Les moyens et les méthodes utilisés pour évaluer les besoins futurs en matière de services de pilotage et, par conséquent, déterminer le nombre optimal de pilotes nécessaires ne relevaient pas uniquement de l'Administration. Le résultat final, comme le stipulait le contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd., devait faire l'objet de négociations, d'une médiation et peut-être d'un arbitrage.</p>	
Formation et perfectionnement professionnel des pilotes	L'Administration possède un programme de formation et de perfectionnement professionnel qui lui permet d'acquérir, de maintenir et de perfectionner les compétences et aptitudes dont elle a besoin au sein de son personnel pour mener à bien ses activités et atteindre ses objectifs.	<p>L'Administration a mis en œuvre un programme d'assurance de la qualité pour les pilotes côtiers et les pilotes chargés de la navigation sur le fleuve Fraser.</p> <p>Le Comité de formation en pilotage et d'examen a revu la formation continue des pilotes actifs.</p>	
Recrutement des pilotes	Le processus de recrutement du personnel permet à l'Administration de disposer d'un effectif compétent.	<p>L'Administration a recruté des pilotes dans le cadre de son programme de familiarisation.</p> <p>Afin de pourvoir les postes d'apprenti pilote, l'Administration a organisé des examens d'entrée et dressé la liste des candidats admissibles qui avaient réussi l'examen. Elle a gardé cette liste à jour.</p>	

## Pièce 4 La gestion des pilotes (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Évaluation et gestion du rendement des pilotes	Le rendement des employés (pilotes) est évalué par rapport à des objectifs qui cadrent avec les objectifs généraux de l'Administration, de sorte qu'un bon rendement est reconnu et que des mesures correctives sont prises en cas de rendement médiocre.	<p>Dans le cadre de son processus d'évaluation du rendement, l'Administration a obtenu, après l'avoir demandée, la confirmation que chacun des pilotes avait passé un examen médical tous les deux ans.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>L'Administration avait peu de renseignements sur le rendement des pilotes côtiers de la British Columbia Coast Pilots Ltd., car les évaluations du rendement étaient facultatives jusqu'à tout récemment.</p> <p>L'Administration n'avait pas défini un rôle et des responsabilités clairs pour l'examen et le suivi de l'information fournie dans toutes les évaluations du rendement des pilotes.</p>	
<p><b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

50. **Faiblesse : Planification des besoins en pilotes** — Même si l'Administration avait les outils nécessaires pour évaluer les besoins futurs en matière de services de pilotage, le nombre de pilotes qu'elle avait déterminé nécessaire pour répondre à la demande dépendait de l'issue des négociations avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP). Le nombre définitif de pilotes ne dépendait donc pas uniquement de l'Administration, mais il devait aussi tenir compte de l'avis de la BCCP ou, peut-être, d'un arbitre. Les moyens et les méthodes en vigueur n'ont cependant pas permis de garantir que le nombre de pilotes établi serait suffisant pour répondre à la demande à long terme en matière de services de pilotage de l'Administration à un coût raisonnable.

51. Cette faiblesse est importante parce qu'il incombe à l'Administration d'offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces, tout en préservant son autonomie financière. Pour ce faire, elle doit avoir l'assurance que la BCCP peut mettre à sa disposition un nombre suffisant de pilotes qualifiés à un coût raisonnable pour qu'elle puisse répondre aux besoins actuels et futurs en matière de services de pilotage. L'Administration doit aussi être en mesure d'évaluer les services de pilotages qui seront nécessaires à l'avenir afin de pouvoir former un nombre suffisant de pilotes.

52. **Recommandation** — L'Administration de pilotage du Pacifique devrait, en collaboration avec la British Columbia Coast Pilots Ltd., élaborer des processus permanents qui lui permettront de répondre à la demande à court et à long terme en matière de services de pilotage, et ce, à un coût raisonnable.

*Réponse de l'Administration* — *Recommandation acceptée. Le coût lié au rappel des pilotes qui sont en période de repos lorsqu'il manque des pilotes à bord des navires pour répondre à la demande au cours d'une journée donnée constitue un des risques qui pèse sur l'Administration.*

*L'Administration du pilotage du Pacifique et la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) ont récemment pris des mesures pour régler la question du nombre de pilotes et les coûts connexes, à moyen et à long terme. De plus, la BCCP a retenu les services d'une société externe qui a été chargée de formuler des recommandations sur le recrutement des pilotes, en vue d'une mise en œuvre au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 2016.*

53. **Faiblesses : Évaluation et gestion du rendement des pilotes** — L'Administration avait peu de renseignements sur le rendement des pilotes de la BCCP, car les évaluations étaient facultatives jusqu'à tout récemment. Ce problème avait été signalé dans le rapport sur les questions de pilotage demeurées en suspens établi en 1999 par l'Office des transports du Canada à l'intention du ministre des Transports et dans notre rapport d'examen spécial de 2008 sur l'Administration. De plus, l'Administration n'a pas défini les modalités de gestion de sa responsabilité de surveillance pour ce qui est de recueillir l'information issue des évaluations du rendement des pilotes et de prendre des mesures à ce sujet.

54. Ces faiblesses sont importantes parce que des renseignements complets sur le rendement des pilotes permettraient à l'Administration de mieux adapter son programme de formation de manière à préserver les compétences et les aptitudes des pilotes. Ces renseignements sont essentiels pour assurer la sécurité dans le cadre des activités de pilotage.

55. **Recommandation** — L'Administration de pilotage du Pacifique devrait s'assurer que la British Columbia Coast Pilots Ltd. lui communique en temps opportun des renseignements complets et fiables sur le rendement des pilotes. Elle devrait aussi nommer un responsable pour examiner ces renseignements, dans le but d'assurer la surveillance adéquate et la prise des mesures qui s'imposent.

*Réponse de l'Administration* — *Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage du Pacifique s'est dotée de processus pour permettre au capitaine d'un navire de faire des commentaires sur les aptitudes et les compétences opérationnelles d'un pilote. De plus, les pilotes ont récemment commencé à être évalués en fonction des processus établis et de l'application efficace des principes de gestion des ressources à la passerelle (GRP), conformément à la résolution A.960 de l'Organisation maritime internationale. Afin de s'assurer que des évaluations sont*

effectuées périodiquement et que la British Columbia Coast Pilots Ltd. envoie à l'Administration de l'information à ce sujet en temps opportun, nous mettrons en œuvre les mesures suivantes à partir de 2016 :

- Tous les rapports d'évaluation seront envoyés à l'Administration dans les dix jours ouvrables suivant la fin de l'évaluation.
- Chaque année, le Comité de formation en pilotage et d'examen examinera toutes les évaluations en restant à l'affût des points préoccupants.
- Le Comité de formation en pilotage et d'examen déterminera, le cas échéant, si de la formation supplémentaire est nécessaire pour un pilote pour qui des préoccupations ont été soulevées.

56. **La gestion des activités de pilotage** — Nous avons constaté que l'Administration disposait de moyens et de méthodes pour mener des activités de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces. Nous avons cependant relevé une faiblesse dans la manière dont elle satisfait à l'exigence d'évaluer les zones de pilotage obligatoire qui lui est imposée (voir la pièce 5).

## Pièce 5 La gestion des activités de pilotage

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Désignation des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis au pilotage obligatoire	L'Administration dispose de moyens et de méthodes qui lui permettent d'offrir des services de pilotage maritime sécuritaires, fiables et efficaces ainsi que des services connexes en matière de désignation des zones de pilotage obligatoire et des navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire.	L'Administration a surveillé en continu les facteurs qui pouvaient engendrer des changements dans la délimitation des zones de pilotage obligatoire, comme le trafic maritime, les types d'accidents et les commentaires des parties prenantes.  <b>Faiblesse</b>  L'Administration n'a pas réalisé un examen des zones de pilotage obligatoire tous les cinq ans afin d'évaluer si des changements possibles pouvaient avoir influé sur les risques liés à la navigation tel qu'il a été recommandé par l'Office des transports du Canada en 1999.	
<b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

## Pièce 5 La gestion des activités de pilotage (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Répartition des pilotes	L'Administration dispose de moyens et de méthodes qui lui permettent d'offrir des services de pilotage maritime sécuritaires, fiables et efficaces ainsi que des services connexes en matière de répartition et d'affectation des pilotes.	<p>L'Administration a documenté l'ensemble de son processus de répartition.</p> <p>Elle a assuré la disponibilité permanente de ses systèmes de planification des affectations grâce à son plan d'urgence, qui prévoit des procédures de reprise des activités après sinistre.</p> <p>L'Administration a utilisé des mesures de rendement clés pour surveiller la qualité des services de pilotage.</p> <p>Afin d'améliorer ses services, l'Administration a fait un suivi des plaintes formulées par ses clients et déterminé les mesures nécessaires au besoin.</p>	
Postes d'embarquement des pilotes — bateaux-pilotes, équipages et procédures de transbordement des pilotes	L'Administration dispose de moyens et de méthodes qui lui permettent d'offrir des services de pilotage maritime sécuritaires, fiables et efficaces ainsi que des services connexes en matière de gestion des postes d'embarquement et de services de transbordement des pilotes.	<p>L'Administration a documenté toutes les procédures relatives aux opérations de transbordement des pilotes.</p> <p>Les inspections régulières indiquaient que les bateaux-pilotes étaient conformes aux exigences réglementaires en vigueur.</p> <p>L'Administration a élaboré des procédures systématiques pour inspecter le niveau d'entretien des bateaux-pilotes et la préparation des équipages et elle a fait des suivis à cet égard.</p> <p>Le Comité de la sécurité des bateaux-pilotes et des transports a été mis sur pied pour surveiller l'ensemble des processus de transbordement des pilotes.</p> <p>Les équipages des bateaux-pilotes possédaient les qualifications particulières et les capacités physiques définies par l'Administration.</p> <p>L'Administration a obtenu l'assurance que son sous-traitant se conformait à toutes les principales normes régissant les services de transbordement des pilotes.</p> <p>L'Administration a fait le suivi des accidents survenus lors du transbordement des pilotes et établi des rapports d'accident.</p>	

## Pièce 5 La gestion des activités de pilotage (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification des interventions en cas d'accident	L'Administration dispose de moyens et de méthodes qui lui permettent d'offrir des services de pilotage maritime sécuritaires, fiables et efficaces ainsi que des services connexes en matière de planification des interventions en cas d'incident ou d'accident.	<p>L'Administration a établi un plan d'urgence pour réduire au minimum les dommages et les perturbations pour ses employés, ses biens et ses activités.</p> <p>L'Administration a régulièrement mis à jour son plan d'urgence et l'a communiqué à son personnel. Elle a réalisé des activités de préparation aux situations d'urgence avec les parties prenantes.</p> <p>Le <i>Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique</i> et divers documents internes ont établi les moyens et les méthodes qui sont requis pour faire enquête sur les incidents.</p>	
Relations avec les clients et les parties prenantes	L'Administration dispose de moyens et de méthodes qui lui permettent d'offrir des services de pilotage maritime sécuritaires, fiables et efficaces ainsi que des services connexes en matière de consultation et de relations.	<p>Un protocole détaillé était en vigueur pour régir les communications entre l'Administration, ses clients et les parties prenantes du secteur maritime.</p> <p>L'Administration a régulièrement mené des sondages auprès de ses clients. Généralement, les clients étaient satisfaits des services.</p> <p>L'Administration a réalisé des études pour améliorer la qualité des services qu'elle offre à l'industrie du transport maritime.</p>	
<p><b>Légende : Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

57. **Faiblesse : Désignation des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis au pilotage obligatoire** — Aux termes de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration est chargée d'établir les zones de pilotage obligatoire. Le ministre des Transports a souscrit à la recommandation que l'Office des transports du Canada a formulée dans son rapport sur les questions de pilotage demeurées en suspens. L'Office a recommandé que les zones soient examinées tous les cinq ans pour évaluer l'évolution des facteurs et des circonstances ayant mené à la désignation de ces zones. En 2005, l'Administration a présenté les résultats de son premier examen. Elle avait alors indiqué qu'elle procéderait à un autre examen au bout de cinq ans. Toutefois, depuis ce temps, elle n'a pas réexaminé les zones de pilotage obligatoire.

58. Cette faiblesse est importante parce que des facteurs comme la sécurité, la protection de l'environnement, les normes relatives aux navires et le trafic maritime peuvent évoluer et ainsi faire émerger de nouveaux risques. C'est en 1972 que l'Administration a établi la zone de pilotage obligatoire, qui couvre toutes les eaux le long du littoral de la Colombie-Britannique et le fleuve Fraser. Cette zone n'a pas été modifiée de manière substantielle depuis.

59. **Recommandation** — L'Administration du pilotage du Pacifique devrait réexaminer tous les cinq ans la délimitation de la zone de pilotage obligatoire dont elle est chargée.

***Réponse de l'Administration** — Recommandation acceptée. Il s'agit de l'une des exigences formulées dans l'Examen ministériel des questions de pilotage demeurées en suspend, publié en 1999. Trois personnes ont procédé pendant quatre mois à l'examen complet de toute la zone couvrant les eaux côtières en 2005, conformément à l'exigence établie. L'Administration convient que cela n'a pas été refait tel que requis en 2010 et en 2015, en grande partie en raison de la situation financière de l'organisation et de la nécessité de réduire les coûts autant que possible. Cette décision a reçu l'appui de l'industrie que nous desservons. Nous convenons cependant que nous sommes tenus de procéder à un examen quinquennal de la zone, conformément à l'exigence établie dans l'examen ministériel. L'Administration procédera donc à un examen de la zone, sauf si à la suite de discussions avec le ministre des Transports en 2016, elle en est dispensée.*

## Conclusion

60. Compte tenu des critères établis, nous avons conclu qu'il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage du Pacifique que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. L'Administration a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

# À propos de l'audit

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus d'audit, nous avons obtenu la confirmation de la haute direction que les constatations figurant dans le présent rapport sont fondées sur des faits.

## Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'objectif est fixé par la LGFP.

Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur les moyens et méthodes de la Société retenus en vue de l'examen. L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées avec efficacité?

Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 1 du présent rapport.

## Étendue et approche

Nos travaux ont porté sur l'Administration de pilotage du Pacifique, qui est une société d'État fédérale. Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné divers documents et mené des entretiens avec des membres du Conseil d'administration, de la haute direction et d'autres employés de l'Administration.

## Moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité d'audit de l'Administration un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à l'Administration l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées avec efficacité.

Les critères d'audit pour cet examen ont été choisis de concert avec l'Administration. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la validité des critères utilisés pour l'examen spécial. Les moyens et les méthodes examinés et les critères sont présentés tout au long du rapport dans les pièces.

## Sources des critères

### Gouvernance de la Société

Organisation de Coopération et de Développement Économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada — Rapport au Parlement*, 2005

Institute of Internal Auditors, *IPPF Practice Guide, Assessing Organizational Governance in the Private Sector*, juillet 2012

Institute of Internal Auditors, *IPPF Practice Guide, Assessing Organizational Governance in the Private Sector*, octobre 2014

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

### Planification stratégique, gestion des risques, et rapports sur le rendement

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada — Rapport au Parlement*, 2005

Comptables professionnels agréés Canada, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*, 2012

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Internal Control — Integrated Framework*, mai 2013

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée, un rapport sur la performance de service*, 2015

### Gestion des ressources humaines

Human Resources Professionals Association et CHH Canadian Limited, *Ultimate HR Manual*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Internal Control — Integrated Framework*, mai 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de politique pour la gestion des personnes*, juillet 2010

*Loi sur le pilotage*

*Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique*

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Directive sur la gestion du rendement*, avril 2014

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État – Lignes directrices*, décembre 2014

## **Gestion des services de pilotage**

*Loi sur le pilotage*

*Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique*

*Règlement sur les tarifs de l'Administration de pilotage du Pacifique*

Administration de pilotage du Pacifique, Sommaire du plan d'entreprise de l'Administration de pilotage du Pacifique, 2015 à 2019

*Loi sur la gestion des finances publiques*

## **Période visée par l'examen spécial**

L'examen spécial a porté sur les moyens et méthodes qui étaient en place entre avril 2015 et novembre 2015. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

## **Audit interne**

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun travail d'audit interne.

## **Équipe d'audit**

Vérificateur général adjoint : Terrance DeJong

Directrice principale : Mary M. Riopelle

Directeur : Patrick Polan

Josée Maltais

Terra Tanious

Esther Oommen

# Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Méthodes de gestion organisationnelles</b>	
<p><b>30.</b> Le Conseil d'administration devrait renforcer ses règles en matière d'indépendance en instaurant des processus de gestion des conflits d'intérêts et en améliorant la documentation de ces processus. Pour s'assurer que chacun des administrateurs se conforme en permanence aux exigences applicables, le Conseil devrait adopter des processus officiels qui préciseraient les situations et les relations susceptibles de susciter des conflits d'intérêts réels, potentiels ou perçus. <b>(27-29)</b></p>	<p><b>Réponse de l'Administration</b> — Recommandation acceptée. Les membres du Conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique sont informés de cette exigence lors de la séance d'orientation qui précède leur entrée en fonction.</p> <p>L'Administration a commencé à instaurer des processus et des procédures à l'intention des administrateurs — qui seront consignés par écrit — pour gérer les conflits d'intérêts, à compter de la première réunion du Conseil d'administration et de celle du Comité d'audit en 2016. Le processus d'orientation des nouveaux administrateurs sera également revu pour veiller à mettre l'accent sur la responsabilité fiduciaire des membres du Conseil et la nécessité de se conformer à la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i>.</p>
<p><b>34.</b> L'Administration de pilotage du Pacifique devrait estimer les ressources dont elle a besoin pour mettre en œuvre les mesures à l'appui de ses priorités stratégiques et présenter ces estimations dans ses rapports de la direction et les rapports au Conseil. <b>(31-33)</b></p>	<p><b>Réponse de l'Administration</b> — Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage du Pacifique dispose de processus pour allouer des ressources à ses initiatives stratégiques. Nous reconnaissons toutefois qu'il serait utile d'ajouter des colonnes dans le plan d'action de la direction pour indiquer les ressources financières et humaines nécessaires et le niveau d'effort requis.</p> <p>Le plan d'action de la direction de 2016 et tous les plans subséquents seront modifiés pour y ajouter les champs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• temps de travail estimatif du personnel, en semaines;</li> <li>• coûts financiers estimatifs et s'il s'agit d'une dépense en immobilisations ou d'une dépense de fonctionnement;</li> <li>• tous les coûts liés à des tierces parties et à la collaboration d'experts en la matière, comme des experts-conseils ou des services spécialisés.</li> </ul>

Recommandation	Réponse
<p><b>37.</b> L'Administration de pilotage du Pacifique devrait recenser, évaluer et atténuer tous les risques qui pèsent sur la réalisation de son mandat, qui est d'offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces, aux termes du contrat avec son fournisseur de services. <b>(31, 35 et 36)</b></p> <p><b>41.</b> L'Administration de pilotage du Pacifique devrait instaurer des lignes directrices expliquant comment les résultats des évaluations annuelles de rendement déterminent les augmentations salariales annuelles et la rémunération au rendement pouvant être accordées aux gestionnaires et au personnel administratif. <b>(38-40)</b></p>	<p><b>Réponse de l'Administration</b> — Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage du Pacifique possède déjà un processus efficace de gestion des risques d'entreprise. Dans le cadre de l'examen en continu des risques qui pèsent sur l'Administration, nous nous engageons à ajouter le risque ci-après à notre registre des risques lors de la réunion d'avril 2016 du Comité de gestion des risques organisationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un examen approfondi sera réalisé en 2016 pour recenser, évaluer et atténuer (si possible) tous les risques associés au contrat avec un fournisseur unique, notamment l'incidence sur les ressources humaines, sur les finances et sur les relations de travail.</li> </ul> <p><b>Réponse de l'Administration</b> — Recommandation acceptée. L'Administration du pilotage du Pacifique établira un document qui indiquera clairement les augmentations salariales ou la rémunération au rendement qui se rattache aux cotes obtenues lors des évaluations annuelles du rendement. Elle définira ensuite les liens entre les évaluations annuelles du rendement et cette échelle d'évaluation de rendement.</p> <p>L'ébauche de ce document sera approuvée par le Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration au plus tard en août 2016, puis le document sera mis en œuvre en vue des évaluations annuelles du rendement de septembre 2016.</p>
<p><b>Gestion des services de pilotage</b></p> <p><b>52.</b> L'Administration de pilotage du Pacifique devrait, en collaboration avec la British Columbia Coast Pilots Ltd., élaborer des processus permanents qui lui permettront de répondre à la demande à court et à long terme en matière de services de pilotage, et ce, à un coût raisonnable. <b>(49-51)</b></p>	

Recommandation	Réponse
<p><b>55.</b> L'Administration de pilotage du Pacifique devrait s'assurer que la British Columbia Coast Pilots Ltd. lui communique en temps opportun des renseignements complets et fiables sur le rendement des pilotes. Elle devrait aussi nommer un responsable pour examiner ces renseignements, dans le but d'assurer la surveillance adéquate et la prise des mesures qui s'imposent. <b>(49, 53 et 54)</b></p>	<p><b>Réponse de l'Administration</b> — Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage du Pacifique s'est dotée de processus pour permettre au capitaine d'un navire de faire des commentaires sur les aptitudes et les compétences opérationnelles d'un pilote. De plus, les pilotes ont récemment commencé à être évalués en fonction des processus établis et de l'application efficace des principes de gestion des ressources à la passerelle (GRP), conformément à la résolution A.960 de l'Organisation maritime internationale. Afin de s'assurer que des évaluations sont effectuées périodiquement et que la British Columbia Coast Pilots Ltd. envoie à l'Administration de l'information à ce sujet en temps opportun, nous mettrons en œuvre les mesures suivantes à partir de 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les rapports d'évaluation seront envoyés à l'Administration dans les dix jours ouvrables suivant la fin de l'évaluation.</li> <li>• Chaque année, le Comité de formation en pilotage et d'examen examinera toutes les évaluations en restant à l'affût des points préoccupants.</li> <li>• Le Comité de formation en pilotage et d'examen déterminera, le cas échéant, si de la formation supplémentaire est nécessaire pour un pilote pour qui des préoccupations ont été soulevées.</li> </ul>
<p><b>59.</b> L'Administration du pilotage du Pacifique devrait réexaminer tous les cinq ans la délimitation de la zone de pilotage obligatoire dont elle est chargée. <b>(56-58)</b></p>	<p><b>Réponse de l'Administration</b> — Recommandation acceptée. Il s'agit de l'une des exigences formulées dans l'Examen ministériel des questions de pilotage demeurées en suspend, publié en 1999. Trois personnes ont procédé pendant quatre mois à l'examen complet de toute la zone couvrant les eaux côtières en 2005, conformément à l'exigence établie. L'Administration convient que cela n'a pas été refait tel que requis en 2010 et en 2015, en grande partie en raison de la situation financière de l'organisation et de la nécessité de réduire les coûts autant que possible. Cette décision a reçu l'appui de l'industrie que nous desservons. Nous convenons cependant que nous sommes tenus de procéder à un examen quinquennal de la zone, conformément à l'exigence établie dans l'examen ministériel. L'Administration procédera donc à un examen de la zone, sauf si à la suite de discussions avec le ministre des Transports en 2016, elle en est dispensée.</p>